

Cover story  
**ELISABETTA FABRI**

**WOMAN POWER**

Manager-impreditrice cresciuta tra Roma, Losanna, New York, Washington e Firenze, Elisabetta Fabri eredita nel 2000 dal padre Ferruccio la direzione della catena alberghiera di famiglia Starhotels, assumendo le cariche di presidente e amministratore delegato. In consiglio, oltre che al padre che ne è presidente onorario, siede anche il fratello Francis



# PUNTIAMO sull'ITALIA

ABBIAMO A DISPOSIZIONE  
UN PAESE CHE È UNA MINIERA,  
DI CUI L'ARTE, LA NATURA  
E L'ENOGASTRONOMIA SONO  
L'ORO. E TUTTO A CIELO APERTO.  
EPPURE NON RIUSCIAMO ANCORA  
A FARNE TESORO. PAROLA  
DI ELISABETTA FABRI, PRESIDENTE

E A.D. DI **STARHOTELS**

DI LINDA PARRINELLO  
FOTO DI DARIO GAROFALO

**I**n tanti pare ne siano convinti, ma a nessuno – almeno tra chi di dovere – sembra interessare granché. Possediamo una risorsa che per l'Italia equivarrebbe al petrolio per gli arabi, ma se ne estrae il minimo indispensabile. È come avere una Ferrari e usarla solo per andare a fare la spesa al supermercato... Siamo così allocchi? Pare di sì a giudicare dal divario che ci separa da altri Paesi con meno risorse artistiche, paesaggistiche, enogastronomiche e culturali – per non parlare delle eccellenze artigianali – del nostro (vedi servizio a pag. 54). Ovviamente non tutto e non tutti sono ai livelli di sussistenza. C'è chi, credendoci, investe. Elisabetta Fabri, presidente e amministratore delegato di **Starhotels**, per esempio. Ben 22 alberghi di proprietà, gestiti direttamente dalla famiglia dal quartier generale di Firenze, di cui 20 quattro stelle ubicati in 12 città italiane e due all'estero – The Michelangelo a New York (deluxe) e il Castille di Parigi (cinque stelle) –, che si giocano tutto sull'italianità dell'accoglienza e dello stile, facendosi per certi versi ambasciatori del Made in Italy – soprattutto all'interno dei confini nazionali – verso la platea internazionale: ormai al 70% delle presenze. La sua è la stessa carta vincente che si gioca anche quest'anno la Bit (Borsa internazionale del turismo, 13-15 febbraio, a Milano) e che si giocherà a partire dal maggio 2015 l'Expo: un Paese che, se riuscisse a nutrire maggior rispetto per se stesso e le proprie qualità, potrebbe scalare le classifiche europee e mondiali. Un Paese che, paradossalmente, saprebbe già dove intervenire e cosa fare, ma non lo fa. Malgrado, sotto il profilo industriale, il turismo costituisca probabilmente l'unico suo patrimonio non delocalizzabile né duplicabile.

**Che giudizio dà dei risultati 2013 di **Starhotels** e come si profila il 2014?**

È un giudizio senz'altro positivo, avendo registrato un incremento del 3% sull'anno precedente. Siamo soddisfatti, mentre il 2014 è iniziato con qualche >>

Cover story



www.ecostampa.it

preoccupazione un po' su tutte le destinazioni, compresa Parigi, che fino a oggi vantava un andamento molto sostenuto. Stiamo monitorando la situazione con molta attenzione per comprenderne le dinamiche. Ma sono convinta che alla fine sarà un anno in crescita, d'altra parte ci prepariamo all'Expo.

**È lecito, quindi, essere ottimisti in vista dell'appuntamento del 2015?**

Dipende da cosa intendiamo per ottimismo. Certamente con l'Expo si stanno rimettendo in moto molti settori chiave per la crescita economica. Per il nostro sarà un punto di svolta e noi ci stiamo già preparando alla grande sfida di accogliere in Italia milioni di viaggiatori. Non possiamo lasciarci sfuggire un'occasione simile, è un trampolino di lancio, un'evento straordinario che può far ripartire lo sviluppo di tutto il nostro Paese.

**Nel frattempo come è cambiato e sta cambiando il mercato turistico alla luce della crisi?**

Purtroppo, non siamo gli unici a patire la congiuntura economica negativa che ha colpito tutti i settori industriali. In compenso, siamo probabilmente quelli che

ne hanno risentito di meno. E, soprattutto, siamo quelli che hanno le migliori carte da giocare per il futuro. Il nostro prodotto è l'Italia, un mix di straordinarie esperienze, ed è grazie a esso che riusciremo ad attrarre sempre i viaggiatori più interessanti. Negli ultimi anni a cambiare sono state in particolare le modalità di vendere i nostri servizi, che si stanno spostando decisamente verso la distribuzione elettronica.

**Per le sfide imposte dalle nuove tecnologie...**

Infatti. Da un certo punto di vista la crisi ha anche effetti positivi, perché obbliga a mettersi in gioco e a innovare. Noi stiamo investendo molto sul nostro sito e su un programma di loyalty per fidelizzare i clienti e far stringere loro un rapporto diretto e privilegiato con noi. Crediamo anche nei social network. In più, avevamo già iniziato a investire in ambito internazionale con una struttura di vendita dedicata che lavora esclusivamente sui mercati esteri. Un'attività che sta producendo buoni frutti in considerazione del fatto che ormai il 70% delle nostre presenze è di provenienza estera, il che ci sta aiutando ad affrontare meglio gli alti e

**La crisi ha anche effetti positivi, perché obbliga a mettersi in gioco e a innovare. Noi stiamo investendo molto sull'on line e su un programma di loyalty per fidelizzare i clienti**



**IN ITALIA E ALL'ESTERO**  
 Ventidue strutture, di cui 20  
 in Italia e due all'estero,  
 a 4/5 stelle. Sopra, il **Savoy**  
**Excelsior Palace** di Trieste;  
 a destra, lo **Splendid**  
 di Venezia. L'obiettivo  
 di **Starhotels**, entro i prossimi  
 cinque anni, è di diventare  
 la più grande catena  
 alberghiera italiana  
 di alta gamma. Infatti,  
 Elisabetta Fabri anticipa  
 che si stanno valutando  
 ulteriori acquisizioni  
 di strutture in altre capitali  
 europee. In cima  
 alle preferenze Londra,  
 Madrid oppure Barcellona,  
 ma si valuta anche l'Asia

simi cinque anni.

**Dal 2000 lei è al vertice dell'azienda di famiglia, fondata da suo padre Ferruccio nel 1980, come mai è toccato a lei e non – come solitamente capita – a suo fratello assumerne il comando?**

E invece è toccato a me, vista l'età di mio padre e gli interessi di mio fratello, che comunque è membro del consiglio di amministrazione... Chissà a chi toccherà tra i miei due gemelli, un maschio e una femmina (di 11 anni, ndr)...

**Il 55% dei vostri 937 dipendenti è donna, cosa pensa delle quote rosa nei cda delle aziende quotate? La convincono o le trova mere operazioni di facciata?**

Supposto che in un cda dovrebbero trovare posto solo persone competenti, uomini o donne che siano, francamente girerei la questione, capovolgendo la prospettiva: non mi fiderei di un consiglio composto da soli uomini! E non lo dico solo perché le statistiche testimoniano che i cda con presenza femminile ottengono risultati migliori, ma semplicemente perché l'assenza di donne in un consiglio si traduce nella mancata rappresentanza di una parte fondamentale della popolazione. Dopodiché, ammetto che non vorrei mai essere selezionata solo perché bisogna metterci una donna, come spesso purtroppo accade, principalmente in quei cda maschilisti, dove l'obiettivo è solo inserire qualcuna che non "disturbi il manovratore". Il mio auspicio è che la situazione cambi, perciò le quote rosa possono rappresentare una sorta di male necessario.

**Lei ha vissuto tra Firenze, Roma, Losanna, Washington e New York a stretto contatto con la vita dei vostri hotel, cosa ha imparato? Le hall e le camere degli alberghi hanno fatto da sfondo a tanta letteratura e a tanto cinema...**

È vero, l'albergo in sé è un microcosmo. Pensi che di quello di New York mi sono occupata non solo di dirigerlo, ma anche dell'acquisto oltre che della ristrutturazione. È stata una battaglia vinta con mio padre, quando avevo solo 30 anni. Mi sono incaponita e lui, avendo visto che l'operazione era ormai a buon punto, ha dovuto cedere. Adesso lavoro presso la sede centrale a Firenze, ma la vita in albergo è entusiasmante: ogni giorno si apre il palcoscenico e c'è una rappresentazione nuova. In un hotel accade di tutto, con protagonisti sempre diversi. Soprattutto a New York, dove ero in prima linea. Da noi alloggiavano grandi personalità, ho quindi sperimentato le aspettative di chi cerca lo stile italiano. Aspettative a cui l'Italia dovrebbe dare molto peso, soprattutto in termini qualitativi, mentre talvolta si finisce per fare più attenzione all'aspetto quantitativo. Quello tricolore è un mercato di nicchia che può vincere solo quando punta sulla qualità. Dobbiamo essere e presentarci come il Paese delle eccellenze. Del resto non è poi così difficile offrire una buona ospitalità poiché gli italiani possiedono una naturale e innata attitudine al buon vivere e all'accoglienza. Lo stile italiano ha nella sua cultura un sistema di qualità che garantisce sempre all'ospite il piacere, l'efficienza e l'affidabilità che cerca.

**Come conciliare questa vocazione per la qualità con la necessità di fare concorrenza alle offerte low cost dei Paesi vicini, vedi Spagna e Croazia?**

Sono convinta che l'Italia debba tenersi fuori da questo "gioco", che debba >>

bassi dell'economia interna.

**Siete un po' come il fashion business, che – col diminuire dei consumi – si regge soprattutto sull'export in crescita.**

Esatto, il meccanismo è molto simile. E non a caso: moda, enogastronomia, turismo e cultura sono fattori economici inscindibili. In occasione del prossimo Pitti di giugno si terrà un'importante iniziativa, "Firenze on town", un evento che mira ad attirare una grande quantità di buyer attraverso l'esibizione di tutte le nostre eccellenze, anche artigianali. Un modo per promuovere un sistema integrato, come quello della moda, e il territorio.

**Mi risulta che a livello internazionale intendete crescere attraverso ulteriori acquisizioni, oltre Parigi e New York. Puntate su Europa, America, Asia...**

Soprattutto sull'Europa, a partire da Londra, ma anche Barcellona o Madrid. Teniamo sotto osservazione anche il mercato asiatico. Di certo intendiamo posizionarci in fascia alta, per garantirci una marginalità che ci consenta di far fronte ai cospicui investimenti che richiede la gestione di una struttura oltreconfine.

**Continuerete a fare da soli o siete alla ricerca di un socio?**

Possiamo permetterci di continuare da soli ma, se si presentasse il partner giusto, direi che non avremmo preclusioni.

**Il vostro obiettivo è diventare la più grande catena alberghiera italiana nel segmento 4/5 stelle. Che tempi vi siete dati?**

In termini di fatturato lo siamo già, per il resto confidiamo di riuscirci entro i pros-



Le passioni di

Elisabetta Fabri

**COME MEMBRO DELL'ASSOCIAZIONE AMICI DEGLI UFFIZI E SOSTENITRICE DEL MAGGIO MUSICALE FIORENTINO, SONO L'ARTE E LA BELLA MUSICA LE SUE MAGGIORI PASSIONI?**

Sicuramente – da fiorentina – l'arte e la musica sono due mie grandi passioni, quasi congenite, che alterno a quelle per le case e gli orti. Mi piace molto dedicarmi alle ristrutturazioni di case come di alberghi. Non sono né interior designer, né architetto ma, avvalendomi del nostro team, mi piace vedere come una struttura assume via via forma e carattere.

**E COSA L'APPASSIONA DEGLI ORTI?**

Soprattutto il fatto di poter mangiare alimenti coltivati vicino casa, ovviamente senza concimi o altro. Mi piace vedere crescere le cose, guardarle cambiare sotto i miei occhi. L'orto è un divenire continuo, vivi davvero a contatto con le stagioni e con la terra, riesci ad apprezzarne la forza. È un'attività che mi dà grande piacere ed è fonte di soddisfazione e di emozione, perché poi troverai in tavola quello che hai coltivato e raccolto.

**CUCINA PURE?**

Purtroppo mi manca il tempo per farlo come piacerebbe a me. Sa, sono un tipo a cui piace far bene le cose che fa. Al meglio. Anche sul lavoro, ed è un'attenzione che chiedo ai miei collaboratori. Sono molto esigente, soprattutto con me stessa.

## Siamo la patria dell'eccellenza e del bello. Non abbiamo i numeri per poter puntare sulla quantità, ma possediamo il know how per vincere sulla qualità

guardare solo a se stessa. Non dobbiamo cercare di attrarre chi sceglie una destinazione solo perché costa poco, ma puntare su un tipo di turista che quando sceglie l'Italia, anche se prenota un tre stelle, cerca la qualità. Un turista desideroso di prodotti italiani, perché gli assicurano plus che non troverebbe altrove. Noi siamo una delle mete più sognate dai viaggiatori di tutto il mondo, siamo il Made in Italy, un Paese che possiede tutti gli elementi per diventare il fiore all'occhiello dell'Europa. La patria dell'eccellenza e del bello. Noi non abbiamo i numeri per poter fare quantità, ma possediamo il know how per vincere sulla qualità. Non mi risulta che Loro Piana piuttosto che Ferragamo per vendere di più abbassino i prezzi... Noi dobbiamo fare altrettanto. Bisogna creare un unico, grande Brand Italia, trattando il nostro Paese come se fosse un'azienda all'interno della quale ogni aspetto deve essere coerente. Nel turismo ormai da tempo si sa cosa bisognerebbe fare, esiste un piano che prevede tutto. Il problema è che si parla tanto, ma si agisce poco.

**Si riferisce al cosiddetto piano strategico del turismo commissionato nel 2012 dall'allora ministro Gnudi?**

Proprio a quello. Conteneva già tutto il necessario, che tipo di governance dare al settore, si occupava di promozione, anche del ruolo dell'Enit (Agenzia nazionale del turismo, ndr) e del suo budget attualmente speso al 90% negli stipendi dei dipendenti, faceva il punto su come potenziare i canali di vendita, occupandosi anche dell'offerta dei prodotti, dei problemi della ricettività, senza dimenticare i trasporti e le infrastrutture unitamente ai temi legati alla formazione e alle competenze. È rimasto lettera morta.

**Come mai, secondo lei? Ho letto che il vostro comparto occupa oltre 2,2 milioni di persone, mezzo milione in più della metalmeccanica, il triplo della chimica ed è 23 volte quello della siderurgia. Eppure non gode delle stesse attenzioni da parte della politica.**

È vero, siamo poco attraenti... Probabilmente è una questione di lobby, di interessi. Siamo poco appetibili in termini elettorali, e non scendiamo mai in piazza (ride). Ma esiste anche un aspetto culturale, di educazione. Guardi i giovani, quando devono scegliere una professione, raramente aspirano a darsi al turismo. La stessa scuola alberghiera viene vissuta come un ripiego. Mentre, al contrario, sarebbe molto importante creare una scuola di eccellenza.

**Non a caso il piano di Gnudi prevede, tra le altre cose, l'istituzione di una Fondazione di studi universitari e di perfezionamento per il turismo che avrebbe dovuto avere sede a Napoli. Inutile dire che non se n'è fatto ancora nulla.**

Ovviamente, eppure sarebbe anche questo un buon inizio per cominciare ad attuare quel piano. Noto invece che nessuno si prende la briga di coinvolgere noi imprenditori per capire in che direzione andare per creare sviluppo e posti di lavoro per il Paese. Eppure, bisognerebbe agire in fretta per cambiare direzione di marcia.

**In materia di formazione, un recente rapporto faceva rilevare come nel turismo il livello degli istituti professionali sia sceso, e sarebbe in calo anche il livello qualitativo degli addetti. A fronte di una crescente domanda di professionalità da parte delle imprese. Le risulta?**

Certamente esistono ampi margini di miglioramento. Soprattutto rilevo che dobbiamo aprirci di più al mondo: siamo troppo campanilisti. Per questo ho cominciato a inserire all'interno degli organici dei miei alberghi giovani provenienti dall'estero, e allo stesso tempo abbiamo avviato una campagna di formazione dei nostri addetti, migliorando la loro conoscenza della lingua inglese. Il livello era

già discreto, ma ottimizzarlo è stato importante, per poter offrire alla nostra clientela una migliore accoglienza. Abbiamo stretto una collaborazione con alcuni istituti esteri come l'Ecole Hôtelière di Losanna per creare una contaminazione virtuosa tra gli addetti italiani e ragazzi russi, cinesi, americani, e di altre nazionalità. Stiamo innescando un contagio positivo che spinge chi lavora con noi a non chiudersi. In fin dei conti stiamo parlando di un settore in cui i giovani di talento possono fare una carriera velocemente, facendo un lavoro in cui dovranno viaggiare e lavorare in contesti affascinanti.

**E invece da dove bisognerebbe partire per invogliare l'imprenditoria?**

Dall'occupazione, dal creare facilitazioni – anche detassazioni significative – per rendere vantaggiose le assunzioni. Bisogna creare un circuito virtuoso affinché l'imprenditore possa farsi carico delle giovani leve e della loro formazione, insegnando loro un mestiere. E, per intervenire in questa direzione, la politica non può farlo dall'alto ma deve coinvolgerci, stilando insieme un progetto comune.

**Negli anni 90 l'Italia era la prima destinazione nella sua area di riferimento, adesso ci siamo fatti superare da Francia e Spagna. Sono diventati più bravi loro, o siamo noi ad aver mollato la presa?**

Temo che noi siamo diventati più lenti, mentre loro si sono velocizzati. Per un po' abbiamo continuato a vivere di rendita, adesso devo dire che abbiamo guadagnato posizioni.

**La stagionalità è ancora un fattore d'instabilità sul fronte occupazionale?**

Ormai è relativa. Ovvio che si venga in Italia più volentieri a settembre o a giugno anziché in inverno. Ma se si organizzassero eventi di richiamo e con un'adeguata promozione, la stagionalità non esisterebbe: i turisti arriverebbero anche a gennaio... Il problema è invece che festival, fiere e manifestazioni varie vengono concentrate tutte da aprile a ottobre. La stessa Expo si terrà da maggio a ottobre. Eppure, il nostro è un clima che ci consentirebbe di lavorare molto bene anche in pieno inverno, se solo si creassero degli eventi mirati.

**Non a caso uno degli aspetti più controversi è il fatto che, con l'eliminazione del ministero del Turismo, molte competenze siano state demandate alle Regioni, con il risultato che ogni singola, minuscola località spende e spande risorse per promuoversi anche all'estero senza dare una visibilità unitaria al Paese. Non c'è coordinamento.**

È uno dei nodi fondamentali: sarebbe sufficiente fare pochi eventi, ma di grande richiamo e creare attorno a essi sul territorio tutta una serie di iniziative in grado di intrattenere e interessare i turisti. Così, se uno straniero va a Venezia, deve poter trovare delle opportunità perché possa interessarsi anche al circondario.

**Siamo competitivi nell'attrarre le risorse dei nuovi ricchi del mondo?**

Dobbiamo impegnarci sempre di più per conquistare i flussi provenienti da mercati in crescita come Cina, India, Russia e Brasile, portandoli da noi con dei pacchetti esclusivi, dall'aereo fino alle visite dei nostri palazzi e aprendo le magnifiche ville nobiliari, luoghi di produzione di vini eccellenti, luoghi ricchi di tesori artistici... Bisogna far passare il concetto che non si trovano nell'ennesima meta dei loro soliti tour, ma in un Paese da sogno, un museo a cielo aperto, dove vige il culto della qualità e dell'accoglienza. Questo è il messaggio che dobbiamo far passare. Se punteremo sull'Italia, se sapremo valorizzare il Paese, i letti – come diciamo noi albergatori – non avremo alcuna difficoltà a occuparli... 

(ha collaborato Cecilia Lulli)